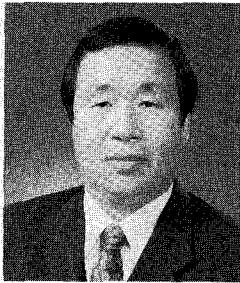


과감한 인수 · 합병 주저해서는 안된다



박 종 수

(충남대학교 농업생명과학 교수)

축산업의 규모화 전업화에 따라 축산농가는 상대적으로 감소한 데에도 불구하고 1980년대와 1990년대에 품목별 축산협동조합은 우후죽순(雨後竹筍)처럼 설립되었다. 조합원 양축가 스스로가 그들의 경제적 사회적 지위향상을 꾀한다는 명분에서였다. 그러나 의욕적으로 탄생되었던 많은 조합들이 본래의 역할을 수행치 못하고 오히려 조합원에게 부담만 지운 채 무너지고 있는 실정이다. 이는 어찌 보면 이미 예견할 수 있었던 당위적인 결과이다. 협동조합이 협동조합을 둘러싸고 급변하고 있는 경제·사회적 환경변화의 요구에 신속히 대처하지 못했던 결과이다.

고도의 경쟁경제체제에서 경쟁력을 갖추지 못한 조직은 무너질 수밖에 없기 때문이다. 인적조직인 협동조합이라 할지라도 경영체적 능력을 발휘할 수 없다면 협동조합 본래의 목적을 달성할 수 없다는 것이 오늘의 현실이다. 대부분의 축산업 관련 품목조합들이 규모의 경제를 실현하지 못하고 높은 부채비율과 부실경영으로 도산의 위기에 처해 있다. 양계협동조합도 여기에서 예외는 아니다. 전국에 산재한 6개의 모든 양계조합이 무너질 위기에 처해 있다. 지난 3월에는 전북양계조합과 충북양계조합이 6개월간 영업정지 통보를 받은 데, 이어서 4월에는 서울경기양계조합을 포함한 세군데 조합이 부실판정을 받고 구조조정 명령이 내려진 상태이다.

그러나 어느 경우라도 고도의 경쟁경제체제 하에서 양축가 스스로의 권익을 보호받기 위해서는 그들 스스로의 조직인 협동조합이 활성화되고 제 역할을 수행할 수 있어야 한다. 모든 축산 선진국에서는 축종별 품목협동조합이 각



업종별 시장은 물론 해당 산업을 실질적으로 주도해 나가고 있다. 이에 본고에서는 오늘 위기에 처해있는 우리 나라 품목협동조합이 활성화되고 발전되기 위해서 품목조합이 우선적으로 지향해야 할 기본적인 방향을 다음과 같이 몇 가지만 제시하고자 한다.

첫째, 각 품목별 협동조합은 지역 및 전국단위로 과감한 인수·합병을 추진해야 한다.

품목조합이 단순한 생산협동조합으로서의 틀을 벗어나, 시장지향적인 협동조합으로 전환하여 기업과의 경쟁에 능동적으로 대처하기 위해서는 규모 경제의 실현이 필연적이다. 이를 위해서 각 품목에 따라 1~3개의 조합으로 지역을 무시하고 규모화하는 절차가 요구된다.

제1단계는 조합 상호간에 단순한 업무교류나 정보를 교환하는 단계이다. 이 단계에서는 규모의 영세성으로 인해 협동조합의 역할이 단순한 거래교섭이나 시장 견제역할의 범위를 벗어나는 데 한계가 있을 수밖에 없으며, 농가 수취가격의 제고를 위한 적극적인 시장개입과 비용절감이 매우 어렵다. 우리나라의 모든 품목협동조합들이 이 단계는 이미 벗어났어야 한다.

제2단계는 각 품목조합이 독립적인 사업을 수행하면서 공동으로 수행하면 유리하다고 판단되는 사업, 예컨대 조합 상호간의 전략적인 제휴를 통해 어느 한 조합(leading cooperative)을 중심으로 공동집유, 지역 공동의 브랜드축진, 수출축진, 출하처의 공동개발, 주문자 상표생산(OEM, original equipment manufacturer)

방식 또는 공동참여 가공사업 등과 같은 사업을 연합하여 추진하고 시장교섭력을 강화해 나가는 단계이다. 주도 조합의 역량이 부족할 경우 참여조합끼리 위와 같은 마케팅활동을 전담하는 전문인력을 확보하기 위해서 인력풀(pool)을 운용하는 방법도 있을 수 있다. 이 단계에서도 지역간 협동조합의 점진적 합병을 시도할 필요가 있다.

제 3단계는 동일 품목조합간의 합작투자를 통해 공동가공공장을 설립·운영하고 동일브랜드로 공동가공·공동판매를 실시하는 단계이다. 이 단계에서는 광역 단위의 점진적인 합병이 지속되어야 하며, 소규모 조합은 대규모 조합의 단체조합원으로 가입할 수 있는 제도가 도입될 수도 있을 것이다.

제 4단계는 각 품목별 농가수가 늘거나 줄어 들지 않고 안정단계에 있을 때이다. 이때는 대부분의 농가가 전·기업적인 단계에 있을 때이다. 예컨대 우리나라의 양계산업은 이미 이 단계에 와있다고 볼 수 있다. 이 때는 품목에 따라서 전국단위에 1~3개의 조합으로 통합함으로써 각 조합이 명실공히 해당 품목의 산업전체를 주도해나가는 단계이다. 이 단계에서는 해당 품목에 대한 생산 및 가공·

판매의 모든 단계에서 지도와 마케팅사업의 분업과 전문화가 가능한 단계이다. 또한 이 단계에서 각 품목조합이 1~2개로 합병이 될 경우 회원조합과 경쟁이 되는 중앙회의 관련사업을 환원차원에서 자연스럽게 인수도할 수 있을 것이다. 이렇게 발전할 경우, 자회사의 설립·운영이나 외부자본의 유치 등도 시도될 수 있을 것이다.

협동조합의 발전은 이상의 4단계를 단계적으로 이루어나가는 것이 바람직하다고 하겠으나, 품목별 생산 및 시장 상황에 따라 1-2단계를 뛰어 넘는 과감한 조치도 필요하다.

둘째, 조합과 조합원간에 출하협약 등을 통한 의무출하제도를 도입함으로써 안정적인 사업물량의 확보는 물론 전국 단위의 계획생산·계획출하제도를 정착시켜 나가야한다.

해당 축산물의 계획적인 생산과 안정적인



물량확보는 조합의 거래교섭력을 제고시키고 강한 거래교섭력은 농가수취가격제고로 연계되는 것이다. 따라서 각 조합들은 부실조합원의 정리와 더불어 출하협약 등을 통한 공동출하·공동계산제도를 과감히 도입하여 새로운 시장질서에 대응해 나가야 한다.

이를 위해서는 조합사업운동을 통해 얻어진 이익을 비롯한 조합원에게 주어지는 모든 혜택은 철저히 이용자 중심으로 이루어지도록 함으로서 무임편승자(free rider)를 배제해 나가는 조합운영체계가 전제되어야 한다. 조합원은 조합의 주인(owner)이며, 이용자(user)이면서 조정자(controller)이다. 달면 삼키고 쓰면 뱉는 식의 조합참여는 이제 더 이상 배제되어야 한다. 협동조합을 이용하지 않는 조합원은 이제 더 이상 조합의 주인이 되어서는 아니 된다.

셋째, 유통·가공사업을 적극적으로 추진할 수 있는 기반을 구축해야 한다.

낙농, 양돈, 양계 등의 품목조합에서 유통·가공사업은 자율적인 시장의 수급조절과 농축산물의 부가가치 제고를 위한 필수적인 사업이다.

이를 위해서는 앞에서 언급한바 있는 조합의 합병을 통한 규모화와 더불어 외부투자의 유치나 목적출자 등을 유도하여 자본력을 키우는 방안이 선행되어야 한다. 지금까지 품목조합의 유통·가공사업이 지지부진하고 사업을 실시한 조합도 적자를 면치 못한 큰 이유의 하나는 소규모 경영에 의한 자본력의 부족과 판로확보의 어려움에 있었음을 간과해서는 아니 된다.

넷째, 조합의 전문경영인제도를 과감히 도입할 필요가 있다.

조합경영자의 지도력(leadership)이 조합발전은 물론 존폐까지를 결정하는 가장 중요한 요소이다. 품목조합은 지역조합에 비해 사업의 전문화가 더욱 크게 요구될 뿐 아니라 경영자도 그에 부응하는 전문 지도자이어야 한다. 해당 품목의 기술적 배경과 함께 탁월한 경영마인드가 요구되기 때문이다. 따라서 조합의 대표권과 경영권을 과감히 분리하여 조합을 운영함으로써 조합경영의 전문화를 제고시켜야 한다. 협동조합이 발전하기 위해서는 인적단체로서 뿐 아니라 경영조직체로서 성공이 불가피하다.

이상에서 품목조합이 발전하기 위해서 지향해야 할 방향을 몇 가지 제시하였다. 어떠한 조직이라도 시대적 환경은 변화를 요구하고 있는데, 변화되기를 주저한다면 무너질 수밖에 없다.

여기에 협동조합도 절대로 예외일 수는 없다. 품목조합은 모든 기득권을 버리고 환골탈태(換骨奪胎)의 의지를 가지고 변화되어야 한다. 더 이상 주저할 시간적 여유도 없다. 이제라도 심기일전(心機一轉)하여 각 품목별로 1-2개조합으로 합병하되, 다시 태어나는 작업과 더불어 자기자본의 확충방안도 강력히 추진하면서, 앞에서 제시된 조합의 경영방향을 적극적으로 지향해야 한다.

이에 대한 중앙회와 정부의 지원과 지도도 해당 품목에 대한 산업보호차원에서 이루어져야 하며, 특히 작금에 나타나고 있는 품목조합의 위기극복을 위해서는 정부와 중앙회의 적극적인 배려가 필요한 실정이다. **양계**